

Coaching: la fórmula per aconseguir el canvi desitjat

Maite Caralps, Maite Sánchez-Mora, Ramón Lacruz

Medical Coaching. Barcelona.

Resum

En aquest article es defineix la paraula *coaching* (entrenament o gomboldatge, en català), la metodologia del treball *coaching* i els resultats de la seva aplicació al sistema sanitari.

Introducció i definicions

Coaching

La utilització del mot anglès *coaching* (en català, entrenament o gomboldatge) com a terme aplicat a la sanitat prové del món empresarial, però té l'origen en l'esport de l'Amèrica del Nord. El terme deriva del verb anglès *to coach*, que significa 'entrenar' o 'gomboldar'. Es tracta d'un mètode de formació i desenvolupament professionals en què una persona experta i amb una preparació específica orienta i assessora un altre professional, generalment un alt càrrec, en la presa de decisions i en l'anàlisi dels resultats i l'estimula a descobrir el potencial propi. Amb el procés que es desprèn d'aquest mètode, hom ajuda persones i equips a rendir al màxim de les seves possibilitats. La persona que entrena –és a dir, l'entrenador o gomboldador– s'anomena, en anglès, *coach*, i la persona entrenada –és a dir, l'entrenat o gomboldat–, *coachee*.

En el context sanitari, els processos realitzats amb un cap de servei o amb un director d'un centre mèdic redundaran sempre en benefici del seu equip, però també de l'usuari. Per tant, el benefici té un efecte multiplicador.

En l'àmbit de l'organització, l'entrenament té el propòsit d'alinear els interessos particulars amb els generals: missió, visió, valors i competències professionals.

Abraça diferents modalitats, que es podrien sintetitzar en tres: entrenament o gomboldatge executiu (o *coaching* executiu), entrenament o gomboldatge d'equips (o *coaching* d'equips) i entrenament o gomboldatge d'estratègia (o *coaching* d'estratègia).

El grup que duu a terme l'entrenament del personal sanitari s'anomena *medical coaching* (en català, entrenament sanitari o gomboldatge sanitari).

Coach

El *coach* (en català, entrenador o gomboldador) és el professional que acompanya, al llarg de tot el procés de canvi, el seu entrenat i enfoca el futur amb una orientació positiva, en comptes de repetir els errors del passat. L'entrenador utilitza les eines més adequades, segons les necessitats del moment. El fet d'escoltar activament, les preguntes poderoses i la sintonia sempre hi són presents.

Hospital magnètic

Aquest terme és equivalent a hospital excel·lent. S'anomena així pel poder d'atracció que exerceix en el col·lectiu d'infermeria i per la permanència d'aquest col·lectiu en el mateix hospital. Es tracta d'una distinció molt preuada als Estats Units d'Amèrica (EUA). L'hospital que l'aconsegueix esdevé un hospital de referència en el sector.

Resiliència

La resiliència és la resposta o capacitat positiva de les persones, els grups i les comunitats d'enfrontar-se i de sobreposar-se a les adversitats i a reeixir-ne transformats. Consisteix en la cerca i el descobriment de tot el que té de meravellós i potent cada persona. És un procés, no una resposta immediata a cap problema. En aquest procés és essencial el suport de l'entorn.

Procés patològic

Actualment, el sistema sanitari pateix un procés patològic que caldria solucionar: *burn-out*, o síndrome del cremat o desmotivació; *mobbing*, o assetjament psicològic; i violència en el lloc de treball.

En aquest context, podem fer-nos algunes preguntes al voltant del nostre sistema sanitari:

– Han estat formats els caps per a ésser caps?

Correspondència: Maite Caralps
Medical Coaching
Pg. de Manuel Girona, 48, àtic 4a
08034 Barcelona
Tel. 605 918 797
Adreça electrònica: info@medicalcoaching.es

- Els caps haurien d'entrenar-se per a desenvolupar capacitats específiques relacionades amb la direcció de persones, amb la finalitat de fer que aquestes despleguin tot el potencial que porten a dins?
- És, per força, un bon cap la persona més experta del departament?
- Podrien esdevenir caps les persones formades per a ésser-ho, independentment de llur qualitat com a professionals del sector?
- Actualment, es podria dir que està professionalitzada la figura del cap?
- Com podem aconseguir que l'organització sigui més eficaç mitjançant el desenvolupament personal dels gerents i dels líders que actuen tant independentment com en equip?

El *coaching* sanitari ofereix una nova visió als gestors, per tal de restaurar l'actual sistema sanitari i tornar-li la salut i la frescor que es mereix. Proposem començar entrenant els caps i els equips directius (responsables d'equips) amb vista a una nova gestió orientada a les persones: humanitzar les relacions i, d'aquesta manera, aconseguir un lloc de treball on prevalgui la confiança i on les persones generin la motivació suficient per a donar el màxim, en comptes d'esperar que el focus de la motivació sigui extern.

Metodologia de treball *coaching* en una organització

Els programes d'entrenament en una organització van adreçats al desenvolupament empresarial per mitjà del desenvolupament individual i dels equips de l'organització. El *coaching* és un procés en què s'estableix una relació entre les parts implicades: l'entrenador (*coach*) i el client individual o equip (*coachee*).

Es parteix d'on som i on volem arribar. Com a procés, té fases al llarg del temps: n'hi ha de reflexió (presa de consciència, assumpte de responsabilitats i disseny del pla d'acció) i n'hi ha d'acció.

Abans de fer cap canvi, cal definir amb precisió els objectius. «Canviar» significa moure's d'un indret a un altre; per tant, si volem arribar a algun lloc, hem de conèixer exactament la nostra meta. És important reflexionar sobre les conseqüències del canvi; de res no serviria que la nova conducta fos menys útil que l'antiga i hem de considerar amb molt de compte les futures repercussions de qualsevol modificació (test ecològic). L'entrenador treballa braç a braç amb els gestors per definir amb claredat els objectius que s'han d'assolir.

Desenvolupar capacitats i adquirir-ne de noves

Entrenament de líders

Quan parlem d'entrenament o gomboldatge de líders ens volem referir a l'adquisició i el desenvolupament de

capacitats. Les competències professionals estan constituïdes per habilitats, coneixements i trets personals que menen a l'èxit.

Tots aquests coneixements i habilitats generen un canvi d'habituds que són fonamentals per aconseguir un equip de treball perfectament integrat i, de retruc, un bon ambient i un treball més fructífer.

L'existència d'un cap amb el qual hom pot comptar davant de qualsevol eventualitat, proporciona a la persona una sensació de seguretat i tranquil·litat adient per a generar un rendiment òptim.

El reconeixement de les persones en l'àmbit laboral pot ésser un dels motius principals que faci que s'activi la resiliència, fonamental perquè puguin reeixir de les adversitats i avançar amb força i seguretat vers nous reptes. El líder o cap ha de promoure la resiliència dins el grup de treball.

La potència d'un equip

Un equip de treball d'alt rendiment perfectament integrat funciona com una família. Els vincles emocionals són molt potents, conviuen en un ambient càlid i segur, on se senten respectats, escoltats, compresos i valorats.

La participació i la col·laboració són ja un hàbit. Estan en una constant actualització i afronten amb seguretat i autoestima les pressions produïdes en l'entorn laboral i també les provinents de l'exterior. L'entrenador treballa tots aquests aspectes.

Zona de rendiment òptim: la U invertida

La relació que existeix entre l'habilitat mental i l'espectre d'estats d'ànim adopta la forma d'una U invertida amb les dues branques lleugerament separades (Figura 1). L'alegria, la competència cognitiva i el rendiment excel·lent conflueixen en la cúspide de la Figura 1. A l'extrem d'una branca hi ha l'avorriments i al de l'altra, l'ansietat. Per això, com més gran sigui l'apatia o l'angoixa que sentim, pitjor és el nostre rendiment.

Els reptes que desperten el nostre interès ens treuen de l'avorriments, augmenten la motivació i focalitzen l'atenció. La cúspide de l'acompliment cognitiu s'esdevé en el punt superior de la motivació i l'atenció, és a dir, en el punt en què s'intersequen la dificultat de la tasca i la nostra capacitat de respondre-hi adequadament.

Més enllà d'aquest punt d'eficàcia òptima, el repte comença a superar la nostra capacitat i ens endinsem en la part negativa de la U invertida. Cal tenir en compte que el nivell d'estrès varia en funció de la intensitat del repte i aquest afecta l'aprenentatge i la presa de decisions.

El líder ha de saber posar reptes adequats a cadascun dels seus col·laboradors, que mobilitzin l'interès, l'atenció i la motivació (els quals, quan assoleixen el nivell òptim, van acompanyats del rendiment i de l'assoliment

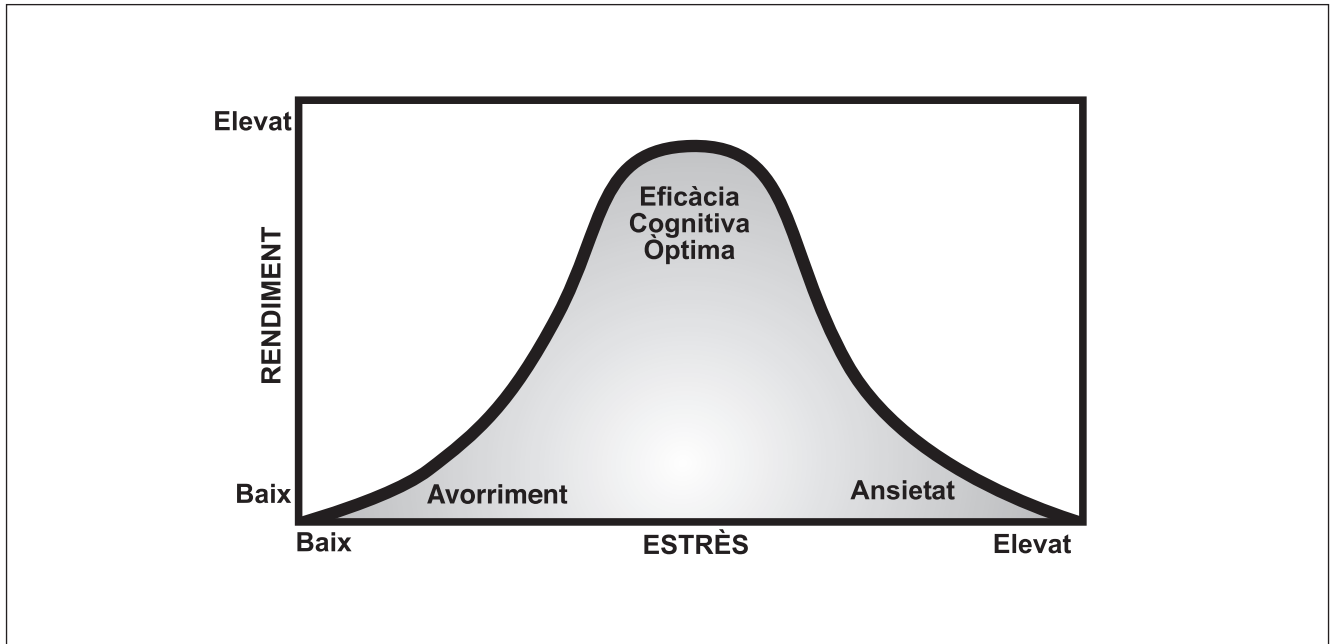


FIGURA 1. Zona de rendiment òptim: la U invertida

cognitiu màxims). Quan, per exemple, el repte supera la nostra capacitat, s'intensifica l'estrès que, en un cas extrem, arriba a col·lapsar tant l'acompliment com l'aprenentatge.

El líder ha de parar atenció a tots aquests aspectes; per fer-ho, ha d'aplicar tota la formació que ha anat adquirint amb l'entrenament, i així pot identificar les habilitats, les capacitats i els estats d'ànim de cadascuna de les persones que componen el seu grup de treball.

Dificultats habituals amb què s'enfronta el coaching sanitari

Vivim una època de canvis tecnològics que genera una competitivitat més gran dins els hospitals. Els *coaches*, en desenvolupar el paper d'entrenadors, són bàsicament els encarregats de corregir o de generar nous hàbits de treball. Això requereix ésser present en les reunions i en les sessions clíniques i avaluar setmanalment l'evolució.

L'entrenador ha d'acompanyar en els processos i les accions següents: a) prendre decisions; b) definir estratègies; c) marcar expectatives (pròpies o alienes); d) comunicar-se amb claredat amb el pacient, amb els responsables i amb els col·laboradors; e) gestionar el temps; f) treballar amb equips eficients; g) resoldre problemes; h) millorar les relacions en els centres hospitalaris, en els ambulatoris, etc.; i) gestionar des dels directors, en cascada, fins a la resta dels col·laboradors; i j) conciliar la vida privada amb la vida professional.

Qüestionament: *coach*-gestors de l'organització

Les preguntes que poden identificar els objectius que s'han d'assolir en l'organització són:

- Cap a on volen anar?
- Què volen aconseguir exactament?
- Quina qualitat de servei volen oferir?
- Com volen que treballin els equips? Volen grups integrats i potents?
- Volen formar els caps com a autèntics líders?
- Quin clima volen generar dins l'empresa?
- Volen gent feliç, motivada, integrada, orgullosa del seu càrrec i del lloc on treballen?
- Volen aconseguir el benestar del pacient?
- Quina classe de servei i de tracte volen oferir?
- Quina sensació d'organització volen transmetre?
- Quina classe d'identitat volen per a la seva organització i per als seus treballadors?
- Volen un hospital excel·lent?

Accions

Totes les organitzacions tenen alguna cosa positiva; l'entrenament impulsa a trobar-ho i a recolzar-s'hi per assolir els objectius. A mesura que avançarà el procés, tota l'organització anirà col·laborant i implicant-se en el canvi.

Fase d'investigació

Hem d'identificar amb exactitud el moment present analitzant l'entorn, els comportaments i els patrons concrets de treball, interacció i comunicació.

A més, hem d'identificar les opcions següents: les estratègies; les habilitats; les capacitats dins l'organització, com ara infraestructures, comunicació, innovació, recerca, docència, etc.; com generen i aconduïxen els seus comportaments dins l'entorn.

L'entrenador acompanya en el procés

El *coach* (és a dir, l'entrenador o gomboldador) ha de proporcionar un entorn segur i sustentador: ha d'ajudar l'organització a treure partit de les oportunitats de l'entorn, a identificar i tractar adequadament les limitacions ambientals.

Eines d'entrenament (o eines *coaching*)

L'entrenador o gomboldador utilitza una gran varietat d'eines, segons els casos. Veurem, més endavant, un exemple d'eina que podríem aplicar amb èxit en el sistema sanitari actual.

L'entrenament i el modelatge

El modelatge comporta la identificació i l'anàlisi d'exemples d'actuacions amb èxit. L'entrenament i el modelatge constitueixen, d'aquesta manera, dos processos essencials i complementaris per assolir el rendiment òptim en qualsevol àrea i formen un bucle entre el què s'ha de fer i el com s'ha de fer.

El modelatge reforça l'entrenament perquè defineix com es poden portar a terme les tasques i les activitats de la millor manera possible; l'entrenament reforça el modelatge perquè ajuda els implicats a interioritzar i a posar en pràctica allò que ha estat modelat, la qual cosa implica assolir simultàniament dos objectius: aprendre el què s'ha de fer i, al mateix temps, el com s'ha de fer.

Resultats

Els EUA creen l'hospital excel·lent (magnètic) per atreure i retenir el personal d'infermeria i convertir-se en hospital de referència.

Vegem un procés que ha tingut èxit en el sistema sanitari dels EUA, amb la finalitat de tornar a fer atractiva la professió infermera, que tenia aleshores un altíssim índex de personal desmotivats (*burn-out*) i d'absentisme, la causa principal del qual era la insatisfacció laboral.

El primer pas seria reconèixer l'esforç dels gestors per aconseguir el reconeixement d'hospital excel·lent (hospital magnètic, en la nostra nomenclatura, anomenat així pel seu poder d'atracció i de permanència del col·lectiu infermer en l'hospital).

Durant la dècada dels anys setanta, els EUA van patir una gran manca de personal infermer. Davant aquesta circumstància, l'Acadèmia Americana d'Infermeria va elaborar un estudi d'àmbit nacional en què pretenia estudiar totes les característiques d'organització que facilitaven o

dificultaven la pràctica infermera en els hospitals que no tenien vacants per cobrir. L'elevada taxa d'absentisme semblava una resposta determinant davant la insatisfacció laboral.

Aquest fenomen, concretament la insatisfacció laboral d'aquest sector professional, es reproduïx fidelment en la resta dels països del món, com ara el Regne Unit, França, Itàlia i Portugal.

La línia d'investigació, que estava centrada primer en la satisfacció personal, va anar derivant vers la cerca i la consecució de l'excel·lència en les atencions.

Les conclusions d'aquests estudis van atorgar a aquests hospitals unes taxes de mortalitat més baixes, fins en el 4,6%, una satisfacció més gran dels pacients i, fins i tot, un entorn més segur davant els incidents laborals.

Ara per ara els gestors han aconseguit que la denominació *hospital magnètic* sigui una distinció prestigiosa i, alhora, una font extraordinària de motivació i orgull per al col·lectiu infermer. L'objectiu dels gestors, en aquest cas, va ser treballar perquè es reconegués i es premiés l'excel·lència del treball, l'atenció i el tracte als pacients per part del personal d'infermeria. Els va procurar un lloc on se sentien valorats i respectats i es produí el canvi desitjat. En aquests moments, hi ha gairebé dues-centes organitzacions acreditades arreu del món.

Un exemple d'un d'aquests centres sanitaris és l'Hospital Infantil de Filadèlfia (EUA), que es va recolzar, per aconseguir l'esmentada acreditació, en programes d'entrenament, com ara la investigació apreciativa, creada pel professor Cooperrider, de la Universitat de l'Oest (Texas, EUA), que actualment és estudiada amb èxit en les millors escoles de negocis del món.

Discussió i conclusions

La nostra reflexió és que, en el sistema sanitari actual, encara que malmès, l'orientació de les persones pot proporcionar unes noves eines que els permetran provocar i gestionar el canvi desitjat. Les persones, ara per ara, són el capital més valuós que tenen les organitzacions.

És just i necessari reconèixer la tasca i l'esforç immensos que fan totes les persones que componen el sistema sanitari actual: metges i metgesses, infermeres i infermers, assistents i assistents socials, portalliteres, vigilants..., tothom!

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

1. Dilts R. *Coaching, herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano; 2004.
2. Forés A, Grané J. *La resiliencia, crecer desde la adversidad*. Barcelona: Plataforma Editorial; 2008.
3. Coleman D. *Inteligencia social, la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona: Kairós; 2006.